

University of Groningen

## Management control van partnerschappen in een dynamische context

Velthuis, Hans; van Helden, Jan; Kamminga, Pieter

*Published in:*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2010

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Velthuis, H., van Helden, J., & Kamminga, P. (2010). Management control van partnerschappen in een dynamische context. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(9), 429-437.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Management control van partnerschappen in een dynamische context

Hans Velthuis, Jan van Helden en Pieter Kamminga

**SAMENVATTING** Door het tijdsverloop van een tweetal partnerschappen van een productieonderneming op de voet te volgen, laten we zien of en hoe veranderingen in een partnerschap leiden tot aanpassingen in de management control en ook hoe de werking van bepaalde aspecten van de management control gevolgen kan hebben voor de kenmerken van een partnerschap. De beide casestudies tonen bepaalde verbanden tussen de kenmerken van een partnerschap en management control-aspecten. Wordt bijvoorbeeld het belang van een partner voor het partnerschap geringer, dan leidt dat tot veronachtzaming van controls. Het manifest worden van problemen in het functioneren van het partnerschap leidt echter tot een grotere control 'tightness'. Verder worden social controls gebruikt naast behavioural en output controls, maar als deze behavioural en output controls bij voortduring ineffectief zijn, kunnen de social controls geen redding meer brengen.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Te veel vertrouwen in het goede verloop van een partnerschap is misplaatst. Voortdurende alertheid in de vorm van behavioural en output controls is daarom vereist. Als de problemen binnen een partnerschap eenmaal ernstige vormen hebben aangenomen, biedt verhoging van control tightness niet altijd soelaas.

## 1 Inleiding

Als ondernemingen door een beperkte toegang tot noodzakelijke productiemiddelen of markten geen mogelijkheden zien om zelf bepaalde activiteiten te ontplooiën, kunnen zij het aangaan van een partnerschap met een of meer andere ondernemingen overwegen. Een partnerschap definiëren we als een samenwerkingsverband tussen twee of meer onafhankelijke ondernemingen waarin wordt beoogd gezamenlijk bepaalde doelstellingen te bereiken. Een adequate beheersing van een partnerschap is echter geen sinecure: twee of meer partners moeten komen tot een gelijkgestemde aandacht voor hun 'gemeenschappelijke onderneming'. Het beheersingsvraagstuk wordt verder bemoeilijkt als ook de kenmerken van het partnerschap aan verandering onderhevig zijn, bijvoorbeeld als

zich wijzigingen voordoen in de technologische en marktomstandigheden waarin het partnerschap moet functioneren.

Bestaand onderzoek dat kijkt naar veranderingen in partnerschappen richt zich vooral op het ontstaan en het beëindigen van deze samenwerkingsverbanden (Yan en Zeng, 1999). Het door ons uitgevoerde onderzoek gaat daarentegen over veranderingen die zich voordoen gedurende de levensloop van een partnerschap in samenhang met de kenmerken en de management control van het partnerschap.

In dit artikel stellen we ons de vraag hoe de management control kan reageren op veranderingen in een partnerschap maar ook hoe een inadequate management control kan leiden tot dynamiek in een partnerschap. De verdere opzet van het artikel luidt als volgt. In par. 2 wordt het thema van de dynamiek van partnerschappen theoretisch verkend. In par. 3 wordt het ontwerp van het uitgevoerde empirische onderzoek verantwoord. In par. 4 bespreken we vervolgens casestudies die de levensloop van een tweetal partnerschappen op de voet volgen. Met enkele reflecties sluiten we ons artikel af in par. 5.

## 2 Theorie

Het partnerschap staat bekend als een organisatievorm die sterk onderhevig is aan dynamiek. Verscheidene factoren kunnen aanleiding zijn tot dynamiek in een partnerschap, hetgeen in dit artikel gedefinieerd wordt als veranderingen in de kenmerken van een partnerschap. De gevolgen van deze dynamiek kunnen verschillend zijn. In bepaalde situaties zullen de veranderingen van geringe betekenis zijn en de consequenties beperkt. In andere situaties kan de dynamiek leiden tot een druk op het partnerschap die kan worden weggenomen door aanpassingen in de management control. Ten slotte kan dynamiek ertoe leiden dat het partnerschap uiteindelijk wordt opgeheven. In het vervolg van deze paragraaf zullen we eerst aandacht besteden aan

de dynamiek van een partnerschap. Vervolgens gaan we in op de management control van partnerschappen en ten slotte staan we stil bij de wisselwerking tussen management control en de dynamiek van partnerschappen.

### 2.1 De dynamiek van een partnerschap

In de literatuur worden diverse factoren besproken die kunnen leiden tot veranderingen in de kenmerken van een partnerschap. Eén belangrijke factor betreft veranderingen in de strategische motieven van de partners met betrekking tot het partnerschap (Harrigan en Newman, 1990). Veranderingen in deze strategische motieven kunnen het belang van het partnerschap voor de partners vergroten of verkleinen. Als het belang voor een partner substantieel kleiner wordt, kan dit leiden tot 'uittreding' van deze partner. Een vergroting van het belang daarentegen zou voor een partner aanleiding kunnen zijn om zijn inbreng, bijvoorbeeld in de vorm van kennis, in het partnerschap te versterken. Een tweede groep factoren die kan leiden tot dynamiek ontstaat door interacties tussen de partijen van een partnerschap. Door het opdoen van ervaring zullen de verschillende partijen in de loop van de tijd beter leren samenwerken.<sup>1</sup> Dit kan bijdragen aan het tot stand komen van een sterk op vertrouwen gebaseerde relatie tussen de samenwerkende partijen (Zucker, 1986; Sako, 1992). Hiernaast kunnen leerprocessen en ervaring leiden tot een beter inzicht in de uit te voeren activiteiten (Kamminga en Van der Meer-Kooistra, 2007). Leerprocessen kunnen er ook toe leiden dat de ene partner zich de kennis van een andere partner toe-eigent (Hamel, 1991). Hierdoor kan het belang van het partnerschap voor de eerstgenoemde partner verdwijnen. Een derde groep factoren die kan leiden tot dynamiek in een partnerschap betreft onverwachte veranderingen in de omgeving van een partnerschap (Harrigan, 1986). Nieuwe technologische ontwikkelingen of veranderingen in de regelgeving kunnen bijvoorbeeld de onzekerheid van een partnerschap verhogen. Ook kunnen veranderingen in de omgeving, zoals de concurrentiesituatie, van invloed zijn op het strategische belang van het partnerschap voor de partners en het partnerschap daardoor belangrijker of juist minder belangrijk voor de partners maken. Dit illustreert dat er ook interacties tussen de verschillende groepen factoren kunnen zijn.

### 2.2 Management control van partnerschappen

Met betrekking tot partnerschappen kunnen twee specifieke management control-vraagstukken worden onderscheiden (Gulati en Singh, 1998; Dekker, 2004). Ten eerste is er een coördinatievraagstuk. Dit betreft de afstemming tussen de activiteiten en inbreng van de samenwerkende partijen. De complexiteit van deze afstemming zal worden bepaald door het soort activiteiten en de inbreng van de partners die op elkaar moeten worden afgestemd.

Afstemming van kennis die niet schriftelijk is over te dragen, zal bijvoorbeeld om een extra management control-inspanning vragen.

Ten de tweede is er een management control-vraagstuk met betrekking tot het tegengaan van opportunistisch gedrag. Opportunistisch gedrag is een centraal thema in de transactiekostentheorie (Williamson, 1975, 1985) en verwijst naar de risico's die voortvloeien uit het aangaan van transacties. Een voorbeeld van zo'n risico in de context van een partnerschap is het uitlekken van ingebrachte technologie. Ook kunnen onverwachte ontwikkelingen ertoe leiden dat afspraken die oorspronkelijk gemaakt zijn over de verdeling van opbrengsten in de nieuwe situatie niet langer fair zijn. Als de partij die hierbij voordeel heeft toch aan de oorspronkelijke afspraken vasthoudt, gaat dit ten koste van de andere partij.

In de literatuur worden verschillende management control-mechanismen besproken die bij het coördinatievraagstuk en het tegengaan van opportunistisch gedrag van partnerschappen kunnen worden ingezet. Deze worden vaak onderverdeeld in drie categorieën: output controls, behavioural controls en clan controls (Ouchi, 1979). De geschiktheid van de eerste twee categorieën hangt af van respectievelijk de kennis van het transformatieproces en de meetbaarheid van de output. Als de samenwerkende partijen goed in staat zijn om de output van het partnerschap te meten en te beoordelen, dan zullen output controls geschikte controlmechanismen zijn. Door de doelstellingen van het partnerschap te vertalen in doelstellingen ten aanzien van de resultaten van het partnerschap en door de verdeling van de opbrengsten van het partnerschap te koppelen aan gerealiseerde resultaten, worden de samenwerkende partijen gestimuleerd om een goede bijdrage te leveren. Als de samenwerkende partijen goed inzicht hebben in het transformatieproces van het partnerschap, dan zullen behavioural controls geschikte controlmechanismen zijn. In dit geval zullen procedures, regels en contracten worden opgesteld ten aanzien van de te verwachten activiteiten en het gedrag van de partijen. Dit zal daadwerkelijk worden 'gemonitord'. De verdeling van de opbrengsten zal worden gekoppeld aan het waargenomen gedrag van de partijen. Als de output van een partnerschap moeilijk te meten is en als er weinig kennis is over het transformatieproces, dan kunnen clan controls, ook wel omschreven als social controls, een geschikt alternatief zijn. In dit alternatief vindt control plaats via informele sociale structuren en via sociale processen die leiden tot geïnternaliseerde normen en waarden. Voorbeelden die hierbij genoemd kunnen worden, zijn de selectie van een goede partner, het plaatsen van competent personeel op sleutelposities in de partnerschap, training van personeel

en het organiseren van informele contacten (Groot en Merchant, 2000; Dekker, 2004; Kamminga en Van der Meer-Kooistra, 2007). Volgens Adler (2001) is het mechanisme dat een centrale rol speelt binnen clan control vertrouwen. Vertrouwen betreft de positieve verwachtingen die iemand heeft (Barber, 1983) ten aanzien van iemands competenties, afspraken of goodwill (Sako, 1992). In partnerschappen kan vertrouwen de behoefte aan informatie-uitwisseling (Tomkins, 2001) en aan beschermingsmaatregelen tegen opportunistisch gedrag verminderen.

Naast de vraag welke management control-mechanismen er bij een partnerschap zullen worden gebruikt, is er ook de vraag hoe 'tight' of 'loose' die zullen worden toegepast. In de literatuur wordt gesuggereerd dat als de onzekerheid rondom een partnerschap hoog is en de mate van informatieasymmetrie tussen de partners en de managers van het partnerschap hoog, dat 'tightness' van de management control die door de partners wordt uitgeoefend, gering zal zijn (Merchant en Van der Stede, 2003; Kamminga en Van der Meer-Kooistra, 2007).

### 2.3 Wisselwerking tussen management control en dynamische ontwikkelingen in partnerschappen

Zoals eerder besproken zullen veranderingen in de kenmerken van een partnerschap niet noodzakelijkerwijs leiden tot aanpassingen in de management control. Zo kunnen veranderingen van zo'n geringe betekenis zijn dat bestaande management control-mechanismen nog steeds afdoende zijn. Ook kan het zo zijn dat de veranderingen weliswaar substantieel zijn, maar dat deze veranderingen plaatsvinden buiten de invloedssfeer van management control-maatregelen. Een voorbeeld hiervan is een partner voor wie de strategische motieven die aan het partnerschap ten grondslag liggen, zijn bereikt. In dat geval heeft de partner niet langer een motief om het partnerschap voort te zetten. Een ander voorbeeld is verslechterende markt-omstandigheden. Als deze omstandigheden lange tijd voortduren, kan het lastig worden het partnerschap over-eind te houden.

Er kunnen echter ook veranderingen in de kenmerken van het partnerschap plaatsvinden die wel aanleiding zijn tot aanpassingen in de management control. Deze paragraaf zal worden afgesloten met een aantal voorbeelden hiervan.

Externe technologische ontwikkelingen kunnen leiden tot vernieuwingen die het gemakkelijker maken de activiteiten van een partnerschap te meten. Als gevolg hiervan kunnen er nieuwe behavioural control-mechanismen in het partnerschap worden geïntroduceerd. Hiernaast kunnen ook interne leerprocessen het inzicht in de activiteiten van een partnerschap verhogen en daardoor de

mogelijkheden van behaviour-based controlmechanismen vergroten. Externe ontwikkelingen, zoals veranderende marktomstandigheden of veranderingen in regelgeving, kunnen ook leiden tot een verhoogde onzekerheid voor een partnerschap. Om met deze verhoogde onzekerheid om te kunnen gaan, wordt het belang van clan-based controlmechanismen groter. In de loop van de samenwerking kan het onderlinge vertrouwen tussen partijen groeien. In onderzoek wordt gesuggereerd dat als de mate van vertrouwen tussen de partijen in een partnerschap groeit, hierdoor de 'tightness' van de management control zal afnemen (Groot & Merchant, 2000).

In voorgaande voorbeelden wordt gekeken hoe veranderingen in de kenmerken van een partnerschap kunnen leiden tot aanpassingen in de management control. Omgekeerd kan inadequate management control ook leiden tot dynamiek in een partnerschap. Zo kan het toepassen door de partners van tight control in omstandigheden met een grote mate van onzekerheid leiden tot spanningen en het ondermijnen van het onderlinge vertrouwen. Als de management control in zo'n situatie niet wordt aangepast, kan het voortbestaan van het partnerschap in gevaar komen.

## 3 Onderzoeksontwerp

Voor ons onderzoek zijn drie partnerschappen van onderneming NORMA in beschouwing genomen, hierna verder aan te duiden als NORMA-ADAL, NORMA-ANON en NORMA-POLY.<sup>2</sup> Aan de hand van tabel 1 wordt verduidelijkt dat het onderzoek uiteindelijk beperkt blijft tot de partnerschappen NORMA-ADAL en NORMA-POLY. Hierbij zij opgemerkt dat NORMA een middelgrote productieonderneming in de sector klein-metaal is met ongeveer 200 werknemers. ADAL is van vergelijkbare grootte als NORMA maar snelgroeiend in de periode van het onderzoek en POLY is een veel grotere onderneming dan NORMA.

**Tabel 1** Kenmerken van drie partnerschappen

	NORMA-ADAL	NORMA-ANON	NORMA-POLY
Duur	Vijf jaar	Drie jaar	Twee jaar
Variatie in 'control' zoals ervaren door de partners	Gemiddeld	Klein	Groot
Variatie in succes zoals ervaren door de partners	Groot	Klein	Groot
Dynamiek	Gemiddeld	Klein	Groot
Beëindiging	Actief door NORMA zelf	Door het stopzetten van alle productieactiviteiten van ANON. Hier was vooraf rekening mee gehouden	Actief door de moeder van NORMA

**Tabel 2 Fasen in partnerschap NORMA-ADAL**

Fase	Kenmerken partnerschap	Management control-eigenschappen
1. Prestart	Motieven voor NORMA: kostenbesparing, kortere doorlooptijden, toegang tot de expertise partner. Motieven voor ADAL: omzetgroei bij toelevering.	Geen contract, informele afspraken over samenwerking, gezamenlijke vergaderingen.
2. Start	Stabiel: motieven partners waargemaakt.	Stabiel: voorgenomen controls uitgevoerd, werken naar tevredenheid.
3. Stagnatie toelevering	Stagnatie in de toelevering van ADAL aan NORMA. Te weinig aandacht bij NORMA door wisselingen in management. Te weinig aandacht bij ADAL door toenemend belang eigen omzetgroei.	Intensiteit gezamenlijke vergaderingen loopt terug.
4. Omzet NORMA loopt terug	Irritatie bij partners over partnerschap, NORMA doet deel van activiteiten weer zelf, NORMA ontevreden over overgebleven leveringen van ADAL.	Rapportages over dienstverlening ADAL aan NORMA krijgen te weinig aandacht van management NORMA.
5. Problemen	Ontevredenheid NORMA over ADAL neemt verder toe.	Verscherping monitoring door NORMA; hoger management ADAL onvoldoende op de hoogte van problemen, vertrouwen tussen partners loopt terug.
6. Het einde	Kostennadelen voor NORMA die ADAL niet wil vergoeden.	Afwikkeling partnerschap.

Gezien de onderzoeksvraag is het partnerschap NORMA-ANON minder geschikt vanwege het rustige en succesvolle verloop en de harmonieuze beëindiging. De partnerschappen NORMA-ADAL en NORMA-POLY zijn juist zeer geschikt, vanwege de grote dynamiek, het verschil in control en succes en de éénzijdige stopzetting (dit wordt verder toegelicht in paragraaf 4).

Het kwalitatieve onderzoek is gebaseerd op enerzijds rapporten, bezoekverslagen, presentaties, calculatiemodellen, contracten, OR-aanvragen, e-mails enzovoort en anderzijds interviews zowel aan de zijde van NORMA als ADAL en POLY door middel van een gestructureerde vragenlijst met een combinatie van gesloten en open vragen. Bij de interviews is gebruikgemaakt van de Likert-geschaalde vragen en zijn ook controlevragen opgenomen. Een van de auteurs vervulde tijdens het onderzoek een managementfunctie bij NORMA. Om subjectiviteit bij de interpretatie van verschillende bronnen te beperken, zijn meerdere personen geïnterviewd van zowel NORMA als van de partners ADAL en

POLY en zijn de gegevens gecontroleerd aan de hand van andere bronnen, zoals documenten. De interpretaties van de verschillende gegevensbronnen komen overigens geheel voor rekening van de onderzoekers.

## 4 Analyse van cases

In deze paragraaf wordt een analyse gegeven van de twee casestudies. Elke casestudie geeft chronologisch het verloop van het partnerschap weer, waarbij observaties worden gerelateerd aan theoretische concepten die in par. 2 zijn geïntroduceerd. Het verhalende deel van de casestudies wordt afgesloten met enkele algemene interpretaties. Daarnaast wordt in tabelvorm de chronologie van het tijdsverloop van het partnerschap samengevat zonder expliciete verbindingen met de theorie.

### 4.1 Case NORMA-ADAL

Het verloop van het partnerschap tussen NORMA en ADAL is in tabel 2 weergegeven. Ter nadere toelichting dient het volgende.

Het partnerschap NORMA-ADAL betreft de uitbesteding van NORMA's gereedschapmakerij aan ADAL. Voor NORMA zijn belangrijke doelen kostenbesparingen, een kortere doorlooptijd van het maken van gereedschappen, toegang tot de expertise van ADAL en het voorkomen van grote nieuwe investeringen. Voor ADAL is het belangrijkste doel groei in haar omzet. NORMA's moedermaatschappij stelt geen voorwaarden aan het partnerschap. Er wordt geen juridisch contract opgesteld. Wel is er een informeel document met afspraken (behavioural control). Voorts zijn er tweewekelijkse operationele vergaderingen tussen managers van beide partners en tweemaandelijks vergaderingen tussen managers van beide partners op hoger niveau (beide behavioural controls).

Het partnerschap kent een succesvolle start. Het management van beide partners besteedt adequate aandacht aan het partnerschap. De motieven van beide partners om een partnerschap aan te gaan, worden waargemaakt. ADAL ziet de account NORMA in één keer in klanten top tien verschijnen en ziet daarmee haar omzetmotief gerealiseerd. NORMA ziet alle genoemde motieven werkelijkheid worden. Er treden bijvoorbeeld substantiële kostenbesparingen op. Verder zijn de managementteams van beide partners enthousiast en door hun 'geloof' in het partnerschap gedreven er een succes van te maken. De voorgenomen controls worden volledig ingevoerd en daar waar ze niet afdoende functioneren, wordt direct ingegrepen.

Als gevolg van technische problemen treedt vervolgens een stagnatie op bij de toelevering van ADAL aan NORMA. Dat wordt pas laat opgemerkt door beide partners (output en behavioural controls zijn te 'loose'). Bij NORMA wordt de



**Tabel 3 Fasen in partnerschap NORMA-POLY**

Fase	Kenmerken partnerschap	Management control-eigenschappen
1. Prestart	Motieven voor NORMA: omzet bij een gerenommeerde klant, handhaving werkgelegenheid, profilering als productspecialist. Motieven voor POLY: toegang tot expertise, kostenbesparing, capaciteitsuitbreiding, cultuurverandering.	Vele, o.a. contract, (open) kostencalculatiemodel, afbakening verantwoordelijkheden, werkinstructies, operationele vergaderingen, tweemaandelijks management vergaderingen, service level agreement.
2. Start	Start zoals voorzien.	Voorgenomen controls ingevoerd, behalve contract (alleen concept) en managementvergaderingen.
3. Sterke volumestijging	Door invoering vijfploegendienst veranderen kosten en risico's.	Kostencalculatiemodel wordt niet aangepast, managementvergaderingen blijven steken in operationele problemen.
4. Innovaties	Product van POLY verandert. Verhuizing van gehele lijn door andere innovatie, door hoge vraag is voorraadopbouw niet mogelijk.	Innovaties eisen veel managementaandacht, reguliere controls onder druk.
5. Ombouw	Verhuizing en capaciteitsuitbreiding worden tegelijkertijd uitgevoerd. Projectbudgetten worden overschreden (voor rekening van NORMA). Producten moeten extern worden ingekocht en handmatig worden geassembleerd tegen hoge kosten (voornamelijk voor rekening van POLY).	NORMA's moeder vraagt om winst-en-verliesrekening voor alleen het POLY-partnerschap. Alle controls gericht op 'waan van de dag'. Kostencalculatiemodel voorziet niet in grootschalige handmatige assembly en wordt hierop aangepast. De aandacht voor het partnerschap dreigt NORMA boven het hoofd te groeien.
6. Nasleep innovaties en capaciteitsuitbreiding	Slecht rendement door technische problemen, sterk achterblijvende output, hoge kosten door handmatige assembly op grote schaal.	NORMA moet alle zeilen bijzetten om een en ander in goede banen te leiden, frequent intern overleg. Intensivering (dagelijks) overleg partners; initiatieven stranden op bureaucratie POLY of gebrek aan capaciteit NORMA.
7. Irritaties lopen op	Sterke kostenoverschrijdingen, deal over kostenverdeling mislukt. Technische problemen worden minder en worden naar de achtergrond gedrongen door de financiële belangen. Beide partners nemen positie in.	NORMA's moeder neemt partnerschap control over en zet een buigen-of-barstenstrategie in door contract voor zichzelf gunstig te maken en de verkoopprijs sterk te verhogen. Voorstel financiële constructie wordt door NORMA's moeder van tafel geveegd.
8. Einde	Totaaloplossing of einde partnerschap.	NORMA's moeder wijst voorstel voor totaaloplossing af en beëindigt actief het partnerschap.
9. Afwikkeling	Betalingen worden stopgezet.	Elke vorm van overleg of schikking onmogelijk. Juridisch conflict niet meer af te wenden

verslapte aandacht veroorzaakt door wisselingen in het managementteam. De verminderde aandacht van het management van ADAL is te wijten aan het feit dat de omzetgroei uit het partnerschap in tweede instantie tegenvalt en eigen groeiactiviteiten relatief succesvoller blijken te zijn. De afgenomen belangstelling van ADAL's managementteam voor het partnerschap leidt ertoe dat de tweemaandelijks managementvergaderingen van het partnerschap op een laag pitje komen te staan. De stagnatie in de toelevering en daarmee het gebrek aan toegevoegde waarde voor NORMA (in de zin van toegang tot de expertise van ADAL) leidt tot irritaties bij beide partners.

Omdat NORMA geconfronteerd wordt met een sterke omzetsdaling, krijgt het belangstelling om een deel van de uitbestede activiteiten weer zelf te gaan doen. Het gaat

hierbij om een deel van de oorspronkelijke uitbesteding, namelijk alleen de eenvoudige reparaties. Na overleg met ADAL en na betaling van een schadevergoeding kan dit doorgang vinden. ADAL blijft echter een deel van de activiteiten verzorgen, i.c. de complexe reparaties, onderdelen-aanmaak en het aanmaken van nieuwe gereedschappen. Door de afgenomen belangstelling van ADAL voor de partnerschap neemt de kwaliteit van deze activiteiten echter af. Aanvankelijk wordt dit niet zo duidelijk opgemerkt, omdat de beperkte rapportages aangaande de partnerschap worden opgestuurd naar de directeur van NORMA, die bovendien relatief weinig tijd voor de partnerschap heeft.

Als de direct belanghebbende afdeling Marketing & Sales van NORMA zich echter meer op ADAL's diensten gaat richten, wordt duidelijk dat de kwaliteit van deze diensten

achterblijft. Daarom geeft NORMA haar Technical Manager de opdracht ADAL's diensten nader onder de loep te nemen (tight output en behavioural controls). Als deze het management van ADAL confronteert met de achtergebleven dienstverlening, blijkt deze informatie binnen ADAL 'weggehouden' te zijn voor het hogere management. De achtergebleven dienstverlening van ADAL ondermijnt NORMA's vertrouwen in ADAL (de aanwezige clan control kan niet meer worden toegepast). Als dit ook nog eens tot hogere kosten voor NORMA leidt en ADAL die niet wil vergoeden, besluit NORMA het partnerschap met ADAL te beëindigen en over te stappen naar een andere leverancier/partner voor de betrokken activiteiten.

Uit het verloop van dit partnerschap kunnen we het volgende opmaken. In de eerste plaats leiden veranderde motieven voor het partnerschap bij een van de partners tot een verandering van zowel het partnerschap zelf als de management control. Zo wordt door de omzetsdaling van NORMA het motief bij ADAL voor het partnerschap ondergraven, waardoor enerzijds de controls teruglopen en anderzijds een deel van de onderlinge levering weer door NORMA geïnternaliseerd wordt. In de tweede plaats zien we dat problemen bij het functioneren van een partnerschap leiden tot aanscherping van controls, in de zin van grotere 'tightness' en tot manipulatie: bij NORMA wordt de monitoring van het partnerschap versterkt en bij ADAL worden de problemen voor het hogere management achtergehouden. In de derde plaats onderkennen we dat een cumulatie van problemen ook het onderlinge vertrouwen tussen de partners schaadt en daardoor de voedingsbodem voor samenwerking ondergraaft: veel ruimte om oplossingen te vinden voor gesignaleerde problemen is dan niet meer aanwezig. Ten slotte signaleren we dat ook min of meer toevallige omstandigheden bepalend kunnen zijn voor het verloop van een partnerschap, zoals een verslachte aandacht voor controls door wisselingen in het management bij een van de partners.

#### 4.2 Case NORMA-POLY

Het verloop van het partnerschap tussen NORMA en POLY is in tabel 3 weergegeven. Ter nadere toelichting dient het volgende.

Het partnerschap NORMA-POLY betreft de overname van POLY's productie van een assembly door NORMA. De specifieke assets blijven in handen van POLY en ook op locatie van POLY. POLY zou een investering doen (dat wil zeggen, uit te voeren door NORMA en te betalen door POLY) die tot substantiële outputverhoging en kostenbesparingen leidt in het project. De samenwerking beperkte zich niet tot de productie van het assembly maar deze omvatte ook toegang tot bepaalde expertise en het was de bedoeling ook te komen

tot het verrichten van gezamenlijke inkopen. POLY's doelen bij het partnerschap waren capaciteitsuitbreiding, kostenbesparingen, toegang tot technische expertise en het tot stand brengen van cultuurveranderingen zoals het verhogen van de veranderingsbereidheid. Doelen voor NORMA waren het binnenhalen van een grote, gerenommeerde klant, het zich kunnen profileren als een *high-end* productspecialist in NORMA's industrie en het handhaven van werkgelegenheid. Omdat het partnerschap voor POLY niet geheel ontbloomt was van risico's, namelijk het wegvloeien van expertise, het ontstaan van afhankelijkheid betreffende de productie van haar product, tevens haar icoon, zou gebruikgemaakt worden van een groot aantal management controls: een kostencalculatiemodel, productspecificaties, een *service level agreement* (output controls), een contract, afbakeningen van fysieke verantwoordelijkheidsgebieden, het vastleggen van organisatorische verantwoordelijkheden, het opstellen van lijsten met instructies en procedures, operationele vergaderingen, tweemaandelijks evaluatieoverleg op managementniveau (behavioural controls) en het bedenken van een projectnaam om de teamgeest te versterken (clan control).

In de eerste fase worden de genoemde controls deels wel en deels niet ingevoerd. Zo wordt in eerste aanleg afgezien van de opstelling van een contract en vinden evenmin stuurgroepvergaderingen plaats. Wel worden er besparingen gerealiseerd en is er bij beide partijen optimisme. In de volgende fase leidt een onverwachte volumetoename tot hogere variabele kosten en risico's voor NORMA vanwege de introductie van een vijfpluigendienst, die het calculatiemodel inaccuraat maakt. Ook leidt dit tot een verminderd financieel resultaat bij het partnerschap vanuit NORMA's oogpunt. Dat is niet NORMA's enige probleem. De extreem sterke stijging van de legeringtoeslag van de prijs voor roestvast staal leidt de aandacht af van het managen van het partnerschap. Bovendien leidt deze ontwikkeling tot sterk achterblijvende resultaten ten opzichte van het budget. Het idee vat – ten onrechte – post bij NORMA's moedermaatschappij dat de achterblijvende resultaten met name door het partnerschap met POLY veroorzaakt worden.

In de derde fase neemt POLY het initiatief tot enkele innovaties. NORMA wordt bovendien gevraagd de gehele assembly-lijn intern bij POLY te verhuizen om plaats te maken voor een andere innovatie. Omdat hierbij veel verschillende disciplines binnen POLY betrokken zijn, maakt dit het lastig voor NORMA om dit in goede banen te leiden. Er is nog steeds geen contract en geen update van het calculatiemodel. NORMA's moeder, die vooral gericht is op kortetermijnresultaten, gaat zich via een NORMA-divisiemanager direct met het partnerschap bemoeien en probeert bij de contracten het onderste uit de kan te halen

(er wordt bijvoorbeeld een afzonderlijke winst-en-verliesrekening over het partnerschap met POLY verlangd). De daadwerkelijke verhuizing en ombouw leiden tot technische aanloopproblemen en substantiële kostenoverschrijdingen in de investering. POLY eist nu dagelijks overleg tussen POLY en NORMA (tight behavioural control), maar mede door gebrek aan capaciteit bij NORMA en bureaucratie bij POLY is het geïntensiveerde overleg weinig succesvol. Een budgetoverschrijding leidt tot een financieel vraagstuk. POLY biedt hulp aan in de vorm van een financiële constructie, maar dit wordt door NORMA's moeder niet geaccepteerd. Volgens POLY handelt NORMA niet in de 'geest van het partnerschap'.

Als gevolg van de achterblijvende resultaten blijft de bemoeienis van NORMA's moeder bij het partnerschap groot. Uiteindelijk wenst het management van NORMA's moeder een oplossing voor het 'POLY'-probleem; ofwel een substantieel hogere vergoeding voor haar diensten ofwel een beëindiging van het partnerschap. POLY is woedend over deze puur financieel gedreven opstelling. Een beëindiging van het partnerschap is onvermijdelijk. NORMA's moeder kan wel leven met deze oplossing.

Uit het verloop van dit partnerschap valt het volgende op te maken. Gezien het totale tijdsbestek van een slechts twee jaar durend partnerschap kan deze als zeer dynamisch worden gekenmerkt. Ondanks de 'tight' controls (een combinatie van veel controls wordt ook gezien als tight) lukt het niet de problemen de baas te worden. Niettemin blijven beide partners 'vechten' voor het partnerschap. Ze nemen allebei een deel van het zuur en blijven geloven in een succesvolle samenwerking. Ondanks de problemen is het vertrouwen in elkaar aanwezig en het moreel hoog. NORMA verdient weliswaar niet zoveel aan het partnerschap als beoogd, maar het is nog wel degelijk winstgevend. POLY profiteert van de flexibiliteit van NORMA, dat veel kleiner is en sneller schakelt (minder schijven, minder bureaucratisch). Het – puur financiële – belang van NORMA's moeder uit zich in eerste instantie in strakkere controls, in tweede instantie met het overnemen van de partnerschap-controls en ten slotte in het inzetten van een 'buigen-of-barstenstrategie'. Met de toename van de bemoeienis van NORMA's moeder wordt de sfeer van het partnerschap slechter: POLY neemt de schending van 'de geest van het partnerschap' hoog op. Het management van NORMA komt tussen twee vuren te zitten en kan uiteindelijk geen invloed meer uitoefenen.

Verder valt in deze case de wisselwerking op tussen management controls en de kenmerken. Zo leidt het inadequate kostencalculatiemodel tot een verminderde winstgevendheid, die voor NORMA's moeder aanleiding is

om het (financiële) succes van het partnerschap te betwijfelen om vervolgens de controls aan te scherpen (in eerste instantie een aparte winst-en-verliesrekening voor POLY, tight output control). Voorts leidt het ontbreken van een getekend contract tot opportunistisch gedrag bij NORMA's moeder. Zij herschrijft het contract op zodanige wijze dat haar eigen belangen het beste worden gediend, maar legt de terughoudendheid van POLY om hiermee akkoord te gaan vervolgens uit als gedrag van een onbetrouwbare partner. POLY ziet dat uiteraard precies omgekeerd. Het wantrouwen leidt tot steeds meer irritaties en opportunistisch gedrag, met name van de kant van NORMA's moeder. Pogingen om te schikken of tot een compromis te komen, stranden op desinteresse om het partnerschap tot een succes te maken; het 'geloof' van NORMA en POLY wordt niet gedeeld door NORMA's moeder.

## 5 Reflecties

Door het tijdsverloop van een tweetal partnerschappen van een productieonderneming op de voet te volgen, hebben we verduidelijkt of en hoe veranderingen in een partnerschap leiden tot aanpassingen in de management control en ook hoe de werking van bepaalde aspecten van de management control gevolgen kan hebben voor de kenmerken van een partnerschap.

Een vergelijking tussen de twee cases levert enkele overeenkomsten op. Zo blijkt dat problemen binnen een partnerschap in eerste instantie onvoldoende worden opgemerkt door het management van beide partners. Voorgenomen controls worden daarbij veronachtzaamd of worden onvoldoende 'tight' toegepast. Daarnaast blijkt dat, als deze problemen uiteindelijk wel worden gesignaleerd, de teugels worden aangehaald in de vorm van 'tighter' controls. Vervolgens komt in beide cases naar voren dat bij voortduring ineffectieve control het vertrouwen tussen de partners schaadt en het einde van het partnerschap inluidt.

Er zijn echter ook verschillen tussen de beide cases. Ten eerste zijn bij het partnerschap NORMA-POLY sommige controls onvoldoende bestand tegen veranderende omstandigheden (zo werkte het kostencalculatiemodel niet bij een sterke volumestijging). Ten tweede blijkt bij dit partnerschap de aanwezigheid van een 'boze moeder', die veel nadruk legt op 'tight financial controls' en weinig compromisbereid is, de verhoudingen in het partnerschap op scherp te zetten. Ten derde kunnen strategische overwegingen die de belangen van een partnerschap overstijgen soms de continuïteit van dit partnerschap bedreigen (zo verminderde voor ADAL het strategische belang van het partnerschap met NORMA toen ADAL op 'eigen houtje' relatief grotere omzetstijgingen wist te realiseren).



Partnerschapsucces blijkt een betrekkelijk begrip. Enerzijds zien we dat het succes van een partnerschap afhangt van het moment waarop het wordt gemeten: in beide cases was het partnerschap in het begin succesvol, maar traden eerst later problemen op, die de opmaat vormden voor een uiteindelijke beëindiging. Anderzijds is succes afhankelijk van de perceptie van de betrokken partijen. Zo was bij het partnerschap NORMA-POLY de inmening van de moeder van NORMA zodanig negatief dat de ruimte voor de op zich goedwillende partners NORMA en POLY om het slechte tijt te keren, werd gesmoord.

In methodologische zin is de vraag van belang of het onderzoeksonderwerp adequaat is in het licht van de probleemstelling. We denken deze vraag bevestigend te kunnen beantwoorden. Het op de voet volgen van het verloop van een partnerschap vereist inzicht in veranderingen in de kenmerken van een partnerschap in de loop van de tijd, alsmede zicht op management control-reacties daarop. Dit is alleen maar via een longitudinale casestudie te verwezenlijken.

Een zwak punt in onze caseanalyses vormt de keuze van de fasen in de twee cases. Een duidelijk herkenbare wijziging in een partnerschapskenmerk markeerde voor ons de overgang van de ene naar een volgende fase. Ook een merkbare verandering van een partnerschapskenmerk als gevolg van ervaringen met een bepaald management control-aspect kon een nieuwe fase in het partnerschap inluiden. Echter, wat in dit verband 'herkenbaar' en 'merkbaar' is, valt moeilijk te objectiveren. Een additionele complicatie treedt op als de dynamiek in een partnerschap zodanig sterk is dat veranderingen als het ware over elkaar heen buitelen: het kunnen herkennen van oorzaak-gevolgrelaties wordt dan gecompliceerd. Dit risico doet zich voor bij partnerschap NORMA-POLY.

Bestaan er aanknopingspunten voor een 'fit' tussen partnerschapeigenschappen en management control? Onze theoretische verkenningen in par. 2 hebben niet geleid tot een kader waarin oorzaak-gevolgrelaties zijn gepreciseerd in de vorm van 'richtingen van mogelijke relaties'. Onze casestudies geven aanleiding om enkele van deze relaties te benoemen. Zo leidt het manifest worden van problemen in het functioneren van het partnerschap tot een grotere control 'tightness'. Verder worden social controls gebruikt naast behavioural en output controls, maar als deze behavioural en output controls bij voortduring ineffectief zijn, kunnen de social controls geen redding meer brengen. En ten slotte: een overaccentuering van financial controls zet de verhoudingen tussen de partners op scherp.

Afsluitend merken we op dat de casestudies ook laten zien dat er soms factoren in het geding zijn die zich moeilijk door een theorie laten 'vangen'. Zo leidde overbelasting van het management van NORMA tot verminderde aandacht voor de management control van de beide bestudeerde partnerschappen. De echte theoreticus zal dit toeschrijven aan de gevals-specifieke omstandigheden die geen afbreuk doen aan de geldigheid van theoretische abstracties. Voor degenen die geïnteresseerd zijn in het bijzondere van specifieke gevallen zijn deze omstandigheden echter juist 'het zout in de pap'. ■

Hans Velthuis, Jan van Helden en Pieter Kamminga zijn verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Het artikel is gebaseerd op een door de eerste auteur geschreven master thesis, waarbij de andere twee auteurs als begeleiders optraden. Hans Velthuis werkt thans als directeur bij Photonix te Roden, overigens niet de onderneming waarop de casestudies betrekking hebben.

## Literatuur

- Adler, P.S. (2001), Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science*, vol. 12, no. 2, pp. 215-234.
- Barber, B. (1983), *The logic and limits of trust*, New Jersey: Rutgers University Press.
- Dekker, H.C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, no.1, pp. 27-49.
- Groot, T.L.C.M. en K.A. Merchant (2000), Control of international joint ventures,

*Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, no. 6, pp. 579-607.

- Gulati, R. en H. Singh (1998), The architecture of cooperation: managing coordination Costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no. 4, pp. 781-814.

- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, vol. 12 (Summer), pp. 83-103.

- Harrigan, K.R. (1986), *Managing for joint*

*venture success*, Lexington: Lexington Book Co-operation.

- Harrigan, K.R. en W.H. Newman (1990), Bases of interorganisation cooperation: propensity, power, persistence, *Journal of Management Studies*, vol. 27, no. 4, pp. 417-434.

- Kamminga, P.E. en J. van der Meer-Kooistra (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no. 1-2, pp.135-158.

- Merchant, K.A. en W.A. Van der Stede

(2003), *Management control systems, performance measurement, evaluations and incentives*, Harlow, England: Prentice Hall.

■ Ouchi, W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, vol. 25, no. 9, pp. 833-848.

■ Sako, M. (1992), *Prices, quality and trust: interfirm relationships in Britain & Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.

■ Tomkins, C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, no. 2, pp. 161-191.

■ Yan, A. en M. Zeng (1999), International joint venture instability: a critic of previous research, a reconceptualization, and directions for future research, *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 2, pp. 395-412.

■ Williamson, O.E. (1975), *Markets and*

*hierarchies; analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.

■ Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York: The Free Press.

■ Zucker, L.G. (1986), Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920, *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 53-111.

## Noten

**1** We gebruiken de begrippen partners en partijen in dit artikel als synoniemen.

**2** De namen van de onderzochte ondernemingen zijn gefingeerd en met enige vrijmoedigheid

ontleend aan hoofdpersonen uit de opera Norma, namelijk Norma, Adalgisa en Pollione.